



领导 —— 做事

找到一条最顺畅的
领导成事通道

做事有方寸 领导成事之路千条万条，关键是要找到一条最适合自己的路。把自己视为奔波于路上的一个匆匆行者，如果你无论怎样努力总有人从身旁超越而过，不妨作为一个旁观者检视一下，自己是否走对了路，迈对了步。

予浩◎解译

做局有智谋 有的人学识一般却平步青云，有的人才高八斗却沉居下僚，有的靠能言腾达，有的却因善辩遭黜。一个人的际遇需要能力、知识、机会、技巧、胆魄、智慧。这些要素对某一个人可能缺一不可，对另一个人或许只需其一。

一失换一得 领导者与上下级之间应树立起一种交换的观念：给予激励换来努力，给予宽容换来感激，给予真诚换来信任。

做事
做局
做交换

领导 —— 做

做事有方寸 领导成事之路千条万条，关键是要找到一条最适合自己的路。
把自己视为奔波于路上的一个匆匆行者，如果你无论怎样努力总有人从身旁超越而过，不妨作为一个旁观者检视一下，自己是否走对了路，迈对了步。

做事 做局 做交换

予浩◎解译

找到一条最顺畅的领导成事通道

中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导三做/子浩解译. - 北京: 中国华侨出版社,
2005. 10

ISBN 7 - 80222 - 028 - 9

I. 领… II. 子… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 120365 号

领导三做

解 译/子 浩

责任编辑/卓 力

封面设计/纸衣裳书装

经 销/新华书店

开 本/710 × 1000 毫米 1/16 印张 20 字数 300 千字

印 刷/利森达印务有限公司

版 次/2005 年 12 月第一版 2005 年 12 月第一次印刷

印 数/6000 册

书 号/ISBN 7 - 80222 - 028 - 9/G · 17

定 价/30.00 元

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 邮编 100029

E - mail: overseashq@sina. com

发行部: (010) 64443051 传真: 64439708

前言

所谓领导三做，即做事、做局、做交换。本书试图以不同时代领导者各不相同的为官之路的个案，探究中国古代领导者的领导理念和领导艺术，尤其是这其中蕴藏的丰富的思想内涵和巧妙实用的领导方法对今天的现实借鉴意义。“领导三做”正是对这些内涵和方法的总结。

做事，是指领导者必须是一个能做实事的实干家。领导者只靠指手划脚，靠职位赋予自己的领导权力是远远不够的，还必须有能力、道德的支撑，必须能拿出做事的真本事来服众才行。

做局，是说领导者不能简单化地处理问题，而应把每一件事当作全局的一部分，以高超的领导智慧和技巧去布局、护局和收局。

做交换则强调，领导者与上下级之间应树立起一种交换的观念：给予激励换来努力，给予宽容换来感激，给予真诚换来信任。

历史的经验告诉我们：“三做”是领导者成事的必然通道。

在奉“学而优则仕”为圭臬的中国古代社会，当官成了读书人最终的、也是惟一的出路。挤在这条狭窄而又荆棘密布的为官之路上，一马当先、扬长而去者有之，狐疑不定、畏缩不前者有之，耀武扬威，为加快速度把别人挤落桥下甚至踏在脚下者有之，而更多的则是跟在人后、踩着步点缓慢而行的平庸者。自然，为了让自己的为官之路更顺畅些，人们用尽心力，提出了不少精辟的见解，想出了不少巧妙的方法。有的则在功成名就或者被挤下“官路”之后，整理心得，著书立说。像唐朝吴兢的《贞观

政要》、宋朝吕本中的《官箴》、清朝陈弘谋的《从政遗规》等等。当然以今天的眼光来看，其中充斥着许多腐朽落后的思想，但也不可否认，有很多一以贯之的甚至规律性的东西还是值得我们今天的领导者思考和学习。

在今天，做官仍然是很多人的追求，但是今天官员的意义和职责与过去的时代相比已有很大不同。也许现在我们更习惯于称官员、尤其掌握一定权力的官员为领导，不管官员也好、领导也好，都是为人民和国家服务，而不再是高高在上的“父母官”。

但是，这并不意味着领导者就不用再学习为官的知识，不用再汲取前人领导的经验与教训，不用再探究为官的方法和技巧。毕竟，古今中外，在每一位领导者孜孜求索的道路上，有一些共同的规律需要遵循，有一些百试不爽的秘诀可以互用。一个最明显的事实是，有的人学识一般却平步青云，有的人才高八斗却沉居下僚，有的人靠能言腾达，有的人却因善辩遭黜，如此等等，不一而足。这个事实表明了，为官之途变幻莫测，一个人的际遇需要能力、知识、机会、技巧、胆魄、智慧，这些要素对某一个人可能缺一不可，对另一个人或许只需其一。

无可否认的是，领导者若不懂得为官之路上的领导艺术，终将被时代淘汰。所以，研究领导科学，学习、切磋前人留下的领导艺术的精髓、领会“领导三做”的精神实质，不只是现职领导者的事，也不只是一把手的专利，同时也是即将走上领导岗位或有志于成为领导者的人需要经常温习的功课。



目 录

上篇

做事：能做实干家的领导才能服众

领导有时候只靠指手划脚、颐指气使是不能解决问题的。职位赋予领导者指挥、领导的权力，但要把手下这帮人带成一个团结、有纪律、高效率、出成绩的团队，还必须有个人在道德、能力等方面的支撑，必须拿出点真本事来服众。也许领导者仅仅做一个实干家是不够的，但是不能做实干家的领导则是万万不行的。

第一章 靠能力

建立功绩永远是仕途顺畅的基础

做事靠实力是每一位身居领导之位的人必须树立的观念，这里的“实力”首先就是做好本职工作的能力。官衔有大小、地位有高低，但是恪尽职守、以能力和作为铺就为官坦途的规律是一样的。如果说为官升职的路有千万条，那么，把自己所担负的职责做到最好，就是每一条路的起点和入口。

1、在其位就应谋其政 (2)

当“官”不是为了享福，不是为了享受某级或者某种待遇，而是为了担负起“官”的责任。



2、把能力显露在最该显露的地方 (6)

人生之路尽管漫长，关键处却往往只有“几步”，关键的这几步走好了，以后就相对容易多了。

3、以大胆革新树立能干的声望 (10)

作为领导者要善于创新，把各种“绊脚石”除掉，找到适合自己单位发展的道路。

4、做个解决难题的能手 (15)

当某项工作陷入困境之时，你若能大显身手，定会让领导格外器重你。

5、重能但不要逞能 (19)

如能稳稳当当地做个第二，一旦主客观条件形成，自然也就成为第一了，这时候的第一，才是真正的第一！

6、建立功绩不能放过任何一个机会 (22)

好的应激状态在紧张情况下，能调动各种潜力应付紧张局面，可以使人在急中生智、化险为夷。

7、高效率才有大成就 (25)

困难的工作，不一定会使人显得很忙。而终日忙得晕头转向的人不一定是个能干的人。

8、恃能而骄者必遭祸患 (28)

越是功劳大、能力强的领导者，越要注意修身养性，避免按着自己的主观愿望随意所为，要自己给自己头上套上一个紧箍，告诫自己小心谨慎。

第二章 有德性

道德力量是避免仕途出轨的保证

德性对于领导者把事情做好绝非可有可无。翻开中国历史，我们会看到不少奸臣青云直上、忠臣被黜遭难的例子。确实，依靠逢迎拍马、弄权逞奸能够迷惑一些人，也能够一定时期内得到实惠。但是，一个人缺少了道德的约束，就如脱缰之马，早晚有一天会撞个头破血流。领导者更

是如此，只有耐得住寂寞，守住道德底线，并不断提高自己的道德修养，为官的路才能在一个安全的轨道上走得更远。

1、以能服众不如以德服众 (33)

用德做施政的指导思想，即是注重教化，主张用领导者的模范的德行为政治规范，以之教化下属和人民。

2、做官就要做清官 (37)

廉洁，既是对领导者的道德要求，也是其有效行使领导权力的必要条件，是领导艺术的组成部分。

3、为官有德重在敢说真话 (40)

官态尤如洒在人际关系有机体中的沙粒，除了制造摩擦，使机体受伤溃烂外，别无任何好处。

4、决不能与小人妥协 (44)

身在权力漩涡的领导者，很有必要提高警惕，以防被小人陷害。

5、能守惟公之道才能做到依法办事 (50)

有人违规犯禁，自然应当以公正之心依法处置，但现实情况往往要复杂得多，有些矛盾不是靠照搬条文所能解决的，这时候既要以“中正”之心把一碗水端平，又需要表现出一定的灵活性。

6、重义尽节是领导者的至高道德境界 (53)

节操，即气节情操，就是一个人在关键时刻和重大原则问题上表现出来的政治立场和道德方面的坚定性。

7、既要善治事又要善治家 (56)

治国，是领导者的神圣使命；治家，也是领导者义不容辞的责任。对于为官从政的人来说，国政与家政是相辅相成，密切相关的。

8、为官要有求过自省之心 (59)

伴随权力而来的则是成败的责任，不愿意承担责任，就不配做一位领导者。“不可推诿责任”应该铭记在每位领导者的脑中。

第三章 会说话

能说善辩是扭转乾坤的大本事

领导者不仅要做事，还要办实事，要面对具体的人和问题，在此过程中，说话的本事是万万不能少的。孔老夫子曾说：“巧言令色鲜仁矣”，所以，能言善辩似乎总与虚浮无信、奸诈无德联系在一起。这实在是人们认识上的一大误区，自古以舌成事、以言建功的例子俯拾皆是。事实证明，领导者长于说辩，就等于拥有了一件克敌制胜的利器。

1、以上级能够接受的方式提意见 (64)

如果上司犯了错，纠正是必须的，但纠正的时候更要注意给上司台阶下。只有这样，他才会欣然接受你的意见。

2、以利害关系说服对方 (68)

讲究说话可谓是人人所需也是人人必须，领导者如把说话当小事，就必将在工作中处处被动。

3、不能用强辩硬争的方法服人 (72)

下属在向领导进言前，一定要进行深思熟虑的准备，使自己的建议能经得住各种问题的考验。

4、发之所未见，说其所未闻 (76)

凡事都有诀窍，领导说服人自也有说服人的诀窍可寻。

5、会说话的人能办成大事 (80)

虽然我们并不想去做辩士和说客，我们也并不需要犀利的舌锋，但是，我们必须明白，领导者与上下左右的交际不外乎言语和动作，我们不能终身不说话，一切的人情世故，一大半体现在说话当中。

6、学会必要的说服技巧 (83)

会说话虽有先天的因素，但更多的则是靠后天的训练、知识的积累。

7、分清对象说对话 (87)

研究心理，察言观色，得到准确的无形信息才能找到最恰当的说话切入点。

8、一句诱导胜过十句训导 (91)

“隐话”的合理使用，在领导者日常的社交活动中能够收到很好的效果，

9、关键时刻能以言辞之利折服人 (94)



在论辩时，所说的话全都要切中事理的要害或问题的关键，使对手理屈词穷，钳口莫辩，从而挽狂澜于既倒，变颓势为胜局。

第四章 须谨慎 凡事小心就能少犯错误

人人都有犯错的时候，但对于领导者，对身处某一位置上的人，就不能犯错，尤其不能犯不该犯的错误，这就要求领导人必须以认真的态度为官，以谨慎的态度为人。俗话说，小心驶得万年船，领导者更要认清官与民做事方式和原则上的不同之处，以如履薄冰的姿态走稳自己的为官路。

1、与疑心重的上司共事必须谨守法度 (98)

上司和领导者之间的角色关系一旦被确定，人们就会依照彼此间所认可的相互交往方式同对方“打交道”。

2、只有善低头才能挺直身 (102)

在历史上，各种斗争，极其复杂，忍受暂时的屈辱，低头磨练自己的意志，寻找合适的机会，是一个欲成大事者必不可少的心理素质。

3、控制了情绪也就控制了局面 (106)

能忍住眼前之气，是一种可贵的心性，更是一种难得的智慧。忍小气才可以得大益：忍在小处，才能赢在大处。

4、位置越高越要谨言慎行 (109)

新任领导者的实干能力对其未来是否成功是非常重要的，但是一定要记住这句话：“用慎重为创新做好铺垫。”

5、无名利之欲才能做到有功不居 (113)

上司再英明，工作中犯错误也是难免的。作为领导者，危难时勇担责任，方显忠勇胆色，所以要揽过。

6、恣意妄为的人大多下场不妙 (117)

倘若你处处表现卖弄、志得意满时趾高气扬，目空一切，不可一世，这样不被别人当靶子打才怪呢！

中篇



做局：把局面始终掌握在自己手里

领导者要让手下几个人、几百人甚至成千上万人朝着一个方向努力，事情的复杂和多变使局面很容易失去控制。这就要求领导者不能像一个普通人一样，简单化地处理任何事情，而应该把每一件事当作全局的一部分，以高超的领导智慧和技巧去布局、护局和收局，也就是所谓的做局。一个会做局的领导才是成熟的、可担当大任的领导。

第五章 善洞察

看清大势方可做出正确决策

领导者在担负领导责任的过程中，必然要做出一个又一个的决策，决策正确则前途光明、事业顺利，反之则处处羁绊、步步陷阱。可以说，领导者的仕进之路，是由一个个正误交错的决策为砖石铺就的，但无疑，那些能走过荆棘丛、跨过地雷阵到达事业峰顶的人，无不具有见微知著、洞察情势的眼光，有了这样一个眼光，做局便有了一个正确的方向。

为官一场，要想避免灰暗的人生而赢得辉煌的人生，就必须执著于高尚的追求，至于那些平庸的追求，则应当毫不吝惜地将它抛到九霄云外去。

2、能看清大势方可做成大事 (128)

求异思维是领导活动的一种重要认识方法，有着十分重要的作用。

3、在变化中走出一条康庄大道 (132)

高明的领导者正是在不断遇到困难和解决困难的变局中取得成就的。

4、找到自己成大事之本 (136)

领导者要想事业有成也必须找到恃以成事的突破口，有了这个突破口做本钱，自己的能力也就有了发挥的空间。

5、看大势还要计小节 (139)

如果没有虑事周详的思维习惯，很可能会使担负的领导工作陷于被动，或者处于难堪境地。

6、与人合作不能只看重其眼前的强大 (145)

决策的正确与否，取决于对未来后果判断的正确程度，不知道行动后果如何，常常造成决策失误。

7、多想几步棋才不会被将死 (148)

在任何情况下，都要预先设想万一失败的情况，事先准备好应对之策。

第六章 用智慧

换一种思路事情办得更圆满

做一盘好局最忌讳思想僵化，遇事不知变通。领导者固然要常常面对一些急待解决的难题，但是也应相信一句话，世上没有什么解决不了的问题，关键是要及时转变思路，找到解决问题的切入点。智慧对于领导者是不可缺少的护身符，有时你只要换一种思路就能得到它，就能把看似棘手的事情办圆满。



1、从另一个角度找到解决之道 (151)

为自己寻求一些贵人作为背景，从而促成事情的成功，是领导者有时不得不走的一条捷径。

2、面对强者要善找他的弱点 (155)

领导者大智若愚、大巧若拙、大勇若懦，往往是非常规思维的外在表现。

3、不敢进时就先退一步 (159)

先吃一下眼前亏，立足于“留得青山在，不怕没柴烧”，用“卧薪尝胆，待机而动”作为忍耐与发奋的动力。

4、智慧有勇气陪伴才能发挥更大的效力 (162)

有了破釜沉舟的胆略，智谋的妙用便能发挥到极致，而有时，胆略本身也成了智谋的有机成分。

5、抄近路要找到最好走的那一条 (166)

别出新招不是异想天开、胡思乱来，物别是在领导艺术中，违背事物发展规律的别出新招，只能是哗众取宠，是不会收到持续的效果的。

6、摆脱困境要善用奇招 (171)

夺气攻心，历来都被人们认为是最具远见的上等谋略，它在应付远虑中发挥着重要的作用。

7、应变之智全在一个稳字 (174)

当形势对自己不利的时候，表面上装聋卖哑，以掩饰自己的政治抱负，避免政敌对自己的警惕和陷害，以敛翼待时。

第七章 明好坏

识人用人是领导者必备的基本能力

做局，说到底还是如何把各种人才的能量调整到最佳的领导学问。领导贵在用人，用人贵在识人。识人用人，是谁都懂得的道理，但无数失败的教训告诉人们，要做得好实在并不容易。识人用人的关键在于一个

“明”字：明真假、明是非、明优劣。做到了“明”，也就等于找到了一把开启识人用人之门和做局之门的钥匙。

1、要有一双识珠的慧眼 (179)

识人才要从两方面看，特别要抓住人的长处，才会准确无误。之后，应该是安排适合他们特点的工作，以发挥他们的专长。

2、标准明确方能用对人 (183)

要发现人才，主要是根据其德才的表现。但要认识人则需要时间的考验。

3、对特殊人才要不拘一格地使用 (187)

要想避免失败，领导者必须放弃保守的观念，大胆选人、灵活选人、不拘一格地选人。

4、做什么样的事用什么样的人 (192)

作为领导者，在用人上，一定要深知人，并且要善选人。

5、识别人才有规律可循 (195)

高明的领导者必须在识人时透过这种种表象，看清一个人的本来面目，这样才不致于看错人、用错人。

6、使用人才要搞好平衡和搭配 (201)

在一个人才结构中，每个人才因素之间最好形成相互补充的关系，包括才能互补、知识互补、性格互补、年龄互补和综合互补。

7、要重视培养亲信和骨干 (205)

作为领导，在选拔、提升下属时，对那些有真才实学，但却曾与你有过矛盾的人，你不妨把心胸放宽一些，用理性支配自己的头脑，抛开个人恩怨，从实际出发，把他们提升、选拔上来。

下篇

做交换：有取有予是最有效的领导之道

有的领导者天真地认为，领导就是要索取，下属就是要给予——领导下达命令、享受成果，下属努力干好本职工作、完成上级交付的任务。实际上，没有什么事情是天经地义的，上下级之间更是如此。领导者必须树立起一种“交换”的观念：给予激励可换来努力，给予宽容能换来感激，给予真诚能换来信任。

第八章 能驾驭

找到让下属效命的最佳方法

大多数领导者处于既要被领导、又要领导别人的双重地位。那么，如何带好手下这帮人是每一个领导者必须解决好的问题，这体现了领导者的领导素质，也是其仕途的基础和筹码。高明的领导者总能进退有道，熟谙“做交换”的领导之道，自如地驾驭各种人和各种局势。

1、赏与罚必须分明得当 (210)

善于发现和强化下属的长处和优点，善于把下属身上的消极因素转变为积极因素，是科学掌握激励理论和方法的表现。

2、对于奸佞之徒不能心慈手软 (214)

奖功必须罚过，奖勤必须罚懒，奖能必须罚庸。只奖不罚，就不能激浊扬清，惩恶扬善，也就不能达到是非分明，功过两清的目的。

3、杀一儆百这一招永远不过时 (219)

只惩戒严重过失者，可使其他人员心想，“幸亏我没有做错”，进而约束自己尽量不犯错误。

4、要掌握领导学中的平衡术 (222)

平衡术虽有效，但并不是谁都能用得好的，也不是对什么下属都能用的。

5、正确处理自己违犯禁令的行为 (226)

下属无不希望他们的上司会是一个以身作则的长者，树立一个以身作则的形象，将大大有利于管理工作的开展。

6、敢于为下属说话的人最得尊崇 (229)

容短护短与严格要求、奖惩分明，是管理者实行有效管理的两手。

7、小心对待下属中的特殊人物 (233)

其实对于真正意义的下属，也要善用技巧，找到最佳的拔刺术。如果你掌握了制服爱捣乱的下属的技巧，你会得到许许多多的收获。

8、领导下属不要越俎代庖 (236)

应少干一些作茧自缚忙自己、包办代替抑人才的傻事，多一些大胆放权的开明之举，集中精力想好大事，抓好大事。

9、防范下属用你的信任作为晋身之阶 (239)

领导者授出责权后，必须保留自己必要的权力和责任，防止失落职权。

第九章 讲宽容

肚量是成事不可缺少条件

一个人如果小肚鸡肠，遇事斤斤计较，受不得一点委屈，在人际交往中必然碰个头破血流。宽容换支持，这是最简单又最实用的领导法则。普通人如此，领导者更是如此，因为他身上肩负着更大的职责，面临着更复杂多变的情况，会遇到更多不容易对付的人物。只有以宽大的胸怀包容

别人，才能赢得更多的支持。有句话叫宰相肚里能撑船，反过来讲没有能撑船的肚量恐怕也当不好宰相。

1、从容面对一时的宠辱成败 (244)

如果领导者的心态、心境能够坦然、恬静、积极健康、顺其自然，那么即使是在炎热的夏天，也会有清凉的感觉。

2、能容纳异己是不以私害公的最好体现 (249)

凡事皆留有回旋的余地，对微末枝节的小事不妨姑且放过，这乃是大部分中国人处事为人的信条。

3、一分的宽容会得到十分的回报 (252)

一味敌视别人或不能原谅别人，实际上你是在不原谅自己，在自寻烦恼，伤害了别人，同样也伤害了自己。

4、不能容人者难被人容 (255)

聪明还是不“聪明”并不是什么做官的资本，根本不值得卖弄。

5、心地宽厚的人才会肚量大 (259)

无论你取得多大的成功，无论你爬过多高的山，无论你有什么闲暇，无论你有什么美好的目标，无论你坐到多么高的位置，没有宽厚待人，你仍然会遭受内心的痛苦。

6、于小事上不计较才是做大事的气量 (264)

糊涂的技巧是一种成功之道，当然这是指小事情的小糊涂。如果一切皆明白于心，恐怕会心生烦乱，干扰工作。

7、给人活路自己就有出路 (268)

领导下达命令要符合实际情况，指责应该有充分的理由，而不应因为被赋予了某种权力就滥加应用。

第十章 求主动

领导赏识是更上一层楼最大的推动力

领导者要想让自己的事业更上一层楼，善于管理、做好本职工作等都是不可缺少的条件，但也绝不能忽略一个至关重要的因素，那就是上级

